

УДК 658
ББК 65.291.212
У 67

Авторы-составители: О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент;
Е. М. Гурская, ассистент

Рецензенты: В. А. Михарева, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой профессиональной переподготовки Института повышения квалификации и переподготовки кадров Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого;
В. С. Коржов, канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 10 декабря 2013 г.

Управление организацией : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов. В 2 ч. Ч. 1 / авт.-сост. : О. В. Ежель, Е. М. Гурская. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015. – 76 с.
ISBN 978-985-540-239-9

Издание предназначено для студентов специальности 1-26 02 02 «Менеджмент (по направлениям)», а также слушателей системы повышения квалификации и переподготовки.

В практикуме приводятся планы семинарских и практических занятий, вопросы для самоконтроля, задания, темы рефератов, тесты.

УДК 658
ББК 65.291.212

ISBN 978-985-540-239-9 (ч. 1)
ISBN 978-985-540-196-5

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2015

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная дисциплина «Управление организацией» охватывает важнейшие теоретические аспекты управления организацией. В ней излагается и характеризуется понятийный аппарат управления организацией, позволяющий ознакомить студентов с основными теоретическими положениями, сущностью, типами организации, целями, миссией, средой деятельности, механизмом функционирования.

Значение управления организацией как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усиления мировой конкуренции. В связи с этим значительное внимание уделено вопросам системного анализа функционирования организации, управления предприятиями различных организационно-правовых форм, особенностям корпоративного управления, изучению моделей управления.

Целями изучения дисциплины является получение студентами общих представлений и знаний о системе управления организацией, а также формирование навыков и умений использования инструментов и методов управления организацией.

К задачам курса относятся следующие:

- приобретение умений и навыков управленческой деятельности;
- изучение основополагающих теорий менеджмента организации;
- освоение системного характера управления предприятием;
- изучение организационных структур аппарата управления предприятием,
- приобретение опыта коллективной работы при проведении деловых игр и тренингов;
- изучение курса с учетом прогрессивного отечественного и мирового опыта.

В результате изучения данной дисциплины студент должен знать современные подходы к теории организации и характеристику различных форм организации и управления ими, а также уметь следующее:

- использовать различные подходы к построению системы управления организацией;
- формировать системы управления предприятиями различных организационно-правовых форм;
- анализировать факторы внешней и внутренней среды организации.

Методика преподавания учебной дисциплины строится на сочетании лекций с активными формами обучения и самостоятельной рабо-

ты студентов, такими как семинары и дискуссии, деловые игры, тестирование, кейс-методы, собеседование с преподавателем, групповые и индивидуальные консультации.

По результатам самостоятельной работы студентов предусматривается написание рефератов, причем методические материалы для самостоятельной работы студентов следует ориентировать не только на усвоение на репродуктивном уровне знаний, но и на стимуляцию научно-исследовательской деятельности, научного поиска.

В конце семестра осуществляется контроль знаний (экзамен).

Специфика дисциплины «Управление организацией» заключается в том, что она увязывает в единое целое проблемы управления организацией на всех уровнях (народнохозяйственном, отраслевом и уровне предприятия).

Практикум составлен в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта и учебной программы.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Раздел, тема	Количество аудиторных часов			
	в том числе			
	лекции	практические	семинарские	всего
Учебный модуль 1				
<i>Раздел I. Организация как объект менеджмента</i>				
1. Теоретические основы организации	2	1	1	4
2. Организационная культура	2	1	1	4
<i>Раздел II. Теории организации</i>				
3. Подходы к концепции организации	2		1	3
4. Классические и современные теории организации	2	1	1	4
5. Законы и закономерности развития организаций. Принципы организационного управления	2		1	3
Учебный модуль 2				
<i>Раздел III. Организация как система</i>				
6. Основные положения теории систем применительно к менеджменту	1	1		2
7. Системная модель организации	1	1		2
8. Организация управленческого труда	2	3	1	4
<i>Раздел IV. Жизненный цикл организации</i>				
9. Методологические основы организационного развития	1	1		2
10. Модели жизненного цикла организации	1	1		2
11. Управление жизненным циклом организации	2	1	1	4
<i>Раздел V. Системный анализ функционирования организации</i>				
12. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека. Эффективность исследования систем управления	2	1	1	4
13. Методы исследования систем управления	2	1	1	4
Учебный модуль 3				
<i>Раздел VI. Управление предприятиями различных организационно-правовых форм</i>				
14. Характеристика основных организационно-правовых форм предприятий	2	1	1	4
15. Формы привлечения имущества	2	1	1	4
16. Управленческие решения в организациях	2	2		4
<i>Раздел VII. Особенности корпоративного управления</i>				
17. Основы корпоративного управления	2	1	1	4
18. Технологии корпоративного управления	2	1	1	4
19. Интегрированные корпоративные структуры в международном бизнесе	2	1	1	4
Итого	34	20	14	68

***ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ И ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ,
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕСТЫ,
ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ***

УЧЕБНЫЙ МОДУЛЬ 1

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК ОБЪЕКТ МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Теоретические основы организации

План

1. Организации и их роль в современном мире.
2. Природа и сущность организаций.
3. Понятие организации.
4. Организация как субъект экономики.
5. Модели организации.

Литература: [12], [16], [20]–[22], [26], [28], [29], [35].

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под организацией?
2. Каковы основные особенности понятий организации как объекта и как процесса?
3. Как можно классифицировать компоненты внутренней среды организации?
4. Что понимается под внешней средой организации?
5. Каковы мотивы, служащие исходным моментом для создания организаций?
6. Какие существуют формы организации субъектов хозяйствования?

Темы рефератов

1. Факторы эффективной организации.
2. Факторы успеха известных зарубежных компаний.

Задания

Задание 1.1. Выполните практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни», приведенное в приложении А.

Задание 1.2. Ответьте на вопросы кроссворда, приведенного в приложении Б.

Задание 1.3. Подумайте, обосновано ли с учетом использования в русском языке слов «менеджмент» и «управление» утверждение К. Хэйлс о том, что менеджмент как понятие шире, чем управление, поскольку менеджмент – это всеобщая человеческая деятельность, а управление – это специфическая деятельность профессионалов-менеджеров. Обоснуйте свой ответ.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. В широком смысле организация – это:
 - а) социально-экономическая система, созданная для достижения коммерческих или некоммерческих целей;
 - б) группа лиц, осуществляющих совместную экономическую деятельность, не являющаяся организационно оформленной структурой, не заключившая учредительный договор;
 - в) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.
2. Организационные отношения людей в процессе совместной деятельности и закономерности их развития – это:
 - а) предмет теории организации;
 - б) объект теории организации;
 - в) субъект теории организации;
 - г) задача теории организации.

Тема 2. Организационная культура

План

1. Понятие организационной культуры, ее роль и значение.
2. Модели организационной культуры.
3. Управление организационной культурой.
4. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.

Л.: [15], [18], [32]–[34], [36].

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под культурой в общечеловеческом смысле?
2. Что понимается под организационной культурой?
3. Какое место занимает организационная культура в организационном поведении?
4. Чем регулируются организационные отношения в коллективе?
5. Каковы элементы культуры взаимоотношений в коллективе?
6. Какова связь организационной культуры с профессиональной пригодностью персонала?
7. Какое место отводится исполнительской дисциплине в организационной культуре предприятия?
8. Что способствует формированию организационной культуры на предприятии?
9. Что понимается под имиджем и фирменным стилем организации?
10. Каковы основные типы организационной культуры?
11. Каковы компоненты и уровни организационной культуры?
12. Каковы факторы, влияющие на организационную культуру?
13. Каковы задачи развития организационной культуры?
14. Какой тип культуры присущ большинству фирм?

Темы рефератов

1. «Организационная культура есть зеркальное отражение власти» (Г. Минцберг).
2. Модель воспроизводства организационной культуры по В. Сате.
3. Организационная культура по Э. Шейну.
4. Влияние национальной культуры на культуру организации.
5. Подходы к управлению организационной культурой.
6. Факторы, влияющие на возможность изменения организационной культуры.

Задания

Задание 2.1. Проанализируйте организационную культуру на примере известной вам организации по образцу, приведенному в таблице 1.

Таблица 1 – Признаки культуры организации

Показатели	Пример
Наблюдаемые модели поведения	Обращение к служащим по фамилии, неформальный или формальный стиль одежды, запрет на ношение брюк для женщин и т. д.
Нормы или стандарты	Принятие решений в составе групп, регулярные совещания для принятия решений, работа допоздна, для того чтобы завершить начатое и т. д.
Основные ценности	Качество, мастерство, скорость поставки и т. п.
Философия	Забота об окружающей среде, клиент всегда прав, широкий ассортимент товаров (услуг) и т. д.
Правила	Никогда не оставлять рабочее помещение без присмотра, иметь перерыв на чай, присутствовать на общественных мероприятиях и т. д.
Атмосфера или климат	Дружеский или сдержанный, легкий или напряженный, творческий или гнетущий и т. д.

Задание 2.2. В современном менеджменте можно определить два уровня организационной культуры: «сильный» (высокий) и «слабый» (низкий).

Признаками «сильной» (высокой) организационной культуры являются приоритет решения социальных задач в организации, готовность к разумному риску и нововведениям, групповые формы принятия решений, ориентация на коллективные стимулы, высокий уровень самоуправления, самопланирования, самоорганизации, самоконтроля, самооценки. «Слабая» (низкая) организационная культура связана с регламентацией, большим количеством инструкций, распоряжений. В такой культуре отсутствуют ясные представления о ценностях, убеждения относительно того, как можно достичь успеха, долгосрочные цели.

Определите, при каком уровне культуры в организации менеджеры осуществляют воздействия, не прибегая к жестким административным процедурам. Укажите, в какой культуре возможны конфликты на почве того, что свободная критика часто переносится на личности, на руководство и порой переходит грань допустимого. Определите, почему понятия «сильной» и «слабой» организационной культуры относительны.

Задание 2.3. Существует проблема зависимости между производительностью труда и запретом доступа к социальным сетям.

Скрытый подтекст работодателя, закрывающего доступ к социальным сетям, вполне очевиден: получая в качестве добавленной стоимости работника результат его труда, он желает контролировать и

процесс. Более того, работодатель уверен, что результат мог бы быть лучше (выше, сильнее, качественнее, быстрее и т. д.), если бы сотрудник не гулял по социальным сетям, а трудился усерднее, что в глазах начальства воспринимается как прямо пропорциональная зависимость. Некоторые из сотрудников считают, что на работе отвлекаться не нужно, но в себе не уверены, и для них запрет доступа к социальным сетям – благо. Другие расценивают это как ограничение в правах и не желают работать в таких условиях. Третьим все равно, так как при желании в социальные сети можно зайти с мобильного телефона или планшетного компьютера.

Ответьте на следующие вопросы:

- Имеет ли значение вид деятельности сотрудника при принятии решения?

- Влияет ли возраст сотрудника на его отношение к этому вопросу?

- На какой тип людей положительно влияет ужесточение правил, ограничение свобод?

- Почему большинство современных руководителей не видят большого смысла в блокировке социальных сетей на рабочем месте?

- Что ближе для вас – культура контроля или культура доведения?

Приведите аргументы, подтверждающие вашу точку зрения по данной проблеме.

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных ниже вариантов.

1. Организационная культура – это:

- а) обязательная для всех работников форма подчинения трудовому распорядку;

- б) система норм поведения, установок и ценностей, определяющая каким образом должны вести себя люди в данной организации;

- в) надлежащее и своевременное исполнение своих обязанностей;

- г) достижение социальных, экономических и политических целей.

2. К методам управления организационной культурой относятся:

- а) заявления, призывы, декларации руководства;

- б) поведение руководителя;

- в) реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях;

- г) система стимулирования;

- д) критерии отбора в организацию;
- е) поддержание оргкультуры в процессе реализации управленческих функций;
- ж) традиции организации;
- з) широкое внедрение корпоративной символики;
- и) обучение работников.

3. Позитивными ценностями являются следующие:

- а) работа может быть выполнена только на отлично;
- б) в споре рождается истина;
- в) хорошо работать – не самое основное в жизни;
- г) успех компании – мой успех;
- д) всю работу не предлагать.

4. К внутренним факторам, влияющим на формирование организационной культуры, относятся:

- а) общие экономические условия, стратегия организации, характер и содержание работы;
- б) квалификация, образование, общий уровень развития работников;
- в) миссия и цели организации, стратегия организации, характер и содержание работы, квалификация, образование, общий уровень развития работников, личность руководителя;
- г) общие экономические условия, национальные особенности, деловая среда в целом и в отрасли в частности.

5. К внешним факторам, влияющим на формирование организационной культуры, относятся:

- а) квалификация, образование, общий уровень развития работников;
- б) общие экономические условия, национальные особенности, деловая среда в целом и в отрасли в частности;
- в) миссия и цели организации, стратегия организации, характер и содержание работы, квалификация, образование, общий уровень развития работников, личность руководителя;
- г) общие экономические условия, стратегия организации, характер и содержание работы.

6. К типам организационных культур, основанных на конкурирующих ценностях, относятся:

- а) иерархическая, рыночная, клановая, гражданская;

- б) эволюционистская, целерациональная, корпоративная, гражданская;
- в) каноническая, интегральная, сетевая;
- г) иерархическая, рыночная, клановая, адхократическая;
- д) эволюционистская, рыночная, клановая, адхократическая.

РАЗДЕЛ II. ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 3. Подходы к концепции организации

План

1. Теория организации как составная часть науки об управлении.
2. Эволюция взглядов на организацию.
3. Современные подходы к теории организации.
4. Формирование научных концепций организации.

Л.: [13], [14], [24], [30], [31].

Вопросы для самоконтроля

1. Когда впервые начали проводиться систематизированные исследования по теории организации?
2. Какие существуют классические модели организации?
3. Чем, по вашему мнению, отличаются взгляды по вопросам управления в рамках государственной власти Гераклита и Платона?
4. В чем состоят положительные и отрицательные черты идей Конфуция в управлении обществом?
5. Какие существуют современные тенденции развития организаций?
6. Каковы перспективы развития организации в будущем?
7. Какова характеристика перспективных направлений развития организаций?

Темы рефератов

1. Всеобщая организационная наука А. Богданова как основа теории организации.
2. Система наук об организации.
3. Место теории организации в системе управленческих наук.

4. Конфликтная модель Р. Холла.
5. Интеракционистская модель Ч. Бернарда.

Задания

Задание 3.1. Теория организации, обособившись, сохраняет связь с основополагающими науками и опирается на законодательно-правовую базу. Охарактеризуйте взаимосвязь и укажите общие точки соприкосновения теории организации со следующими областями:

- Гражданский кодекс Республики Беларусь;
- социология и психология, разработка управленческих решений;
- теория управления;
- положения об отделах и службах, должностные инструкции;
- менеджмент, исследование систем управления;
- законодательство, указы Президента Республики Беларусь;
- менеджмент;
- исследование систем управления;
- организационное поведение;
- теория управления.

Результаты запишите по форме таблицы 2.

Таблица 2 – Связь теории организации с другими областями

Теория организации	Области
Правовые формы организаций	
Организационные структуры	
Объективные законы	
Субъективные законы	
Принципы организации	
Социальные организации	
Коммуникации	
Субъекты организационной деятельности	
Организационная культура	
Проектирование организационных систем	

Задание 3.2. Охарактеризуйте взаимосвязь теории организации с управленческими науками по элементам, указанным на рисунке 1.

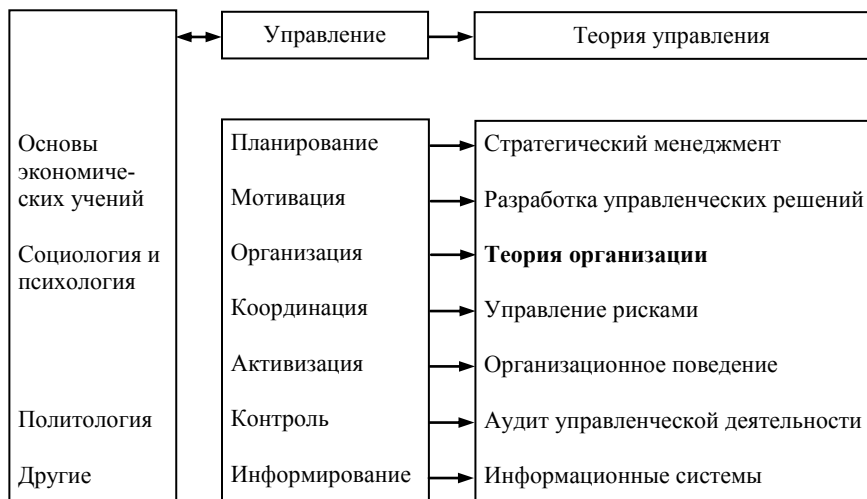


Рисунок 1 – Теория организации в системе управленческих наук

Задание 3.3. Охарактеризуйте основные отличительные и идентичные особенности понятий «менеджмент» и «управление». Результаты анализа запишите по форме таблицы 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика понятий «менеджмент» и «управление»

Отличительные и идентичные особенности	Менеджмент	Управление
Цель		
Объект, субъект управления		
Уровень управления		
Применение методов управления		
Применение функций		
Принципы управления		
Широта охвата		
Другие		

Задание 3.4. Приведите в соответствие этапы развития теории организации и их характеристики, приведенные в таблице 4, исходя из следующих двух противоположных подходов к описанию развития организации:

- «закрывает – открытая система», характеризующий организацию

как систему и отражающий развитие управленческой мысли от механистического представления об организации (закрытое) к целостному (открытое);

- «рациональное – социальное мышление», характеризующий природу организации в направлении от рационального к социальному.

Таблица 4 – Этапы развития теории организации

Годы	Период	Представители	Характеристика периода
1900–1930 гг.	Открытых систем и социального индивида	Альфред Чандлер, Пол Лоренс, Джей Лорш	Организация рассматривалась как часть системы более высокого уровня, и шаг назад, возвратившись к механистическим представлениям о человеке
1930–1960 гг.	Закрытых систем и социального индивида	Джеймс Марч, Сайерт Саймон	Происходило возвращение к социальному мышлению, но в рамках открытых систем
1960–1975 гг.	Открытых систем и рационального индивида	Энтони Мэйо, Дуглас Макгрегор, Честер Бернанд	Организовались и технические усовершенствования в организации путем повышения эффективности внутренних функций
1975 г. – настоящее время	Закрытых систем и рационального индивида	Макс Вебер, Анри Файоль, Фредерик Тейлор	Разработали вопросы управления закрытыми системами, опираясь на внутренние человеческие отношения и неэкономическую мотивацию работников

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных ниже вариантов.

1. Управление как специфическая область человеческой деятельности осуществляется:

- а) в неживой природе;
- б) в человеческом обществе (социально-экономической системе);
- в) в живой природе;
- г) в закрытой системе;
- д) в открытой системе.

2. К классическим теориям организации относятся:

- а) теория социальных систем;

- б) административная теория организации;
- в) теория бюрократической организации;
- г) научное управление.

3. Ранние представления теории организации находят отражение в трудах:

- а) Платона, Аристотеля, Конфуция;
- б) Птолемея, Т. Кампанеллы, Дж. Бруно;
- в) Ф. Тейлора, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсона.

Тема 4. Классические и современные теории организации

План

1. Основные положения научного управления Ф. Тейлора.
2. Принципы производительности Г. Эмерсона.
3. Система организации производства Г. Форда.
4. Административная теория А. Файоля.
5. Теория бюрократической организации М. Вебера.
6. Теория административного поведения.
7. Теория эффективной организации.
8. Теория Гласиер.
9. Теория организационного потенциала.
10. Теория институтов и институциональных изменений.
11. Реинжиниринг, концепция внутренних рынков, теория альянсов.

Л.: [1]–[11], [23].

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы основные черты классической и неклассической теории организации?
2. Какова ваша оценка 14 принципам менеджмента, сформулированных А. Файолем?
3. Какие положения, принципов классической (административной) школы используются в современном менеджменте?
4. На каких основных положениях базируется школа психологии и человеческих отношений?
5. Каково содержание и значение Хотторнского эксперимента?

6. В чем заключается сущность концепции Ф. Тейлора?
7. Какой вклад в развитие менеджмента внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбрет?
8. Какие 12 принципов производительности труда сформулированы Г. Эмерсоном?
9. Каковы основные положения фордизма?
10. Как определяются понятия «человеческие отношения» и «би-хевиоризм»?

Темы рефератов

1. 14 принципов менеджмента А. Файоля: теория и современность.
2. Вклад научной школы менеджмента в управление современной организацией.
3. Организационный гуманизм. Концепция «человеческих отношений».
4. Плюсы и минусы реинжиниринга (на конкретных примерах).

Задания

Задание 4.1. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы разделения труда, подчиненности интересов, порядка.

Ответьте на следующие вопросы:

- В чем сущность данных принципов?
- Каково значение их для современной практики управления?

Задание 4.2. Рассмотрите основные этапы становления и развития организационно-управленческих концепций управления, приведите сравнительную характеристику. Результаты анализа запишите по форме таблицы 5.

Таблица 5 – Сравнительная характеристика организационно-управленческих концепций

Этап	Представители	Концепция

Задание 4.3. Ответьте на вопросы кроссворда «Эволюция управ-

ленческих решений», представленного на рисунке 2.

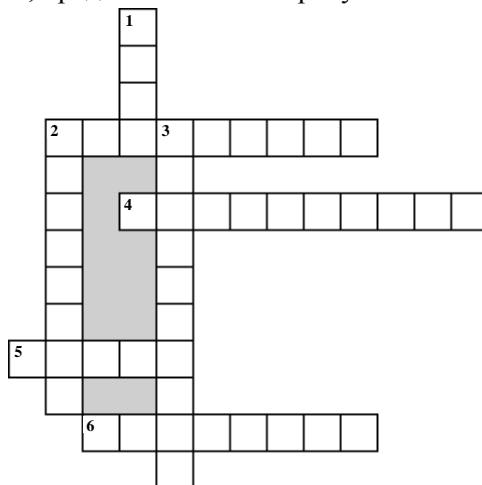


Рисунок 2 – Кроссворд «Эволюция управленческих концепций»

По вертикали:

1. Изобретатель такого инструмента планирования, как диаграмма, который успешно применяется и на сегодняшний день.
2. Основатель школы человеческих отношений, создавший первую в мире школу промышленных психологов.
3. Один из принципов Эмерсона, за который он подвергся обвинению в бюрократизме, гласит: письменные стандартные

По горизонтали:

2. Какой функции управления не хватает в списке А. Файоля «Планирование, организация, ..., контроль и координация»?
4. Книга Мюнсберга носит название «... и промышленная эффективность».
5. Кто из супругов Гилбрейт проводил эксперимент, наблюдая за работой каменщика, устроившись к нему на работу помощником?
6. Один из 14 принципов управления – принцип «корпоративного духа», или принцип

Задание 4.4. Джон Рокфеллер однажды посетил один из своих многочисленных заводов. Когда он зашел к директору завода в кабинет, тот диктовал письмо. «Не буду ему мешать», – подумал Рокфел-

лер и стал слушать диктовку. Когда директор закончил и секретарша вышла из комнаты, Рокфеллер сказал: «Я должен Вас немедленно рассчитать, так как Вы разбазариваете мои деньги».

«Как Вы можете это утверждать?!» – возмущенно воскликнул директор. «Вы только что диктовали письмо, – ответил Рокфеллер, – что, без сомнения, мог бы выполнить кто-либо из Ваших сотрудников, но тот, кто получает максимум 3000 долларов в год. Вы получаете в 10 раз больше. Если Вы выполняете работу за своих подчиненных, значит Вы плохо справляетесь с собственными обязанностями. В результате, деньги, которые я Вам плачу, выбрасываются на ветер».

Определите, взгляды какой школы управления были продемонстрированы Рокфеллером в данной ситуации.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Универсальными функциями управления административной теории организации по А. Файолю являются:

- а) предвидение, организация, распорядительство, координация, контроль;
- б) прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль;
- в) руководство, планирование, организация, мотивация, контроль.

2. К основным составляющим построения организации по Веберу относятся:

- а) альтернативность, точность, порядок, построение организации, характеристика организации, тезисы структуры законной власти, определенность, непрерывность, предсказуемость;
- б) положения законной власти, скорость, точность, порядок, построение организации, характеристика организации, тезисы структуры законной власти, определенность, непрерывность, предсказуемость.

3. Основоположниками научного управления считаются:

- а) Г. Форд, А. Маслоу, Ч. Барнад;
- б) Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбрет, Г. Эмерсон;
- в) М. Вебер, П. Друкер, А. Маслоу.

4. Теория, предусматривающая в своей системе наличие как минимум четырех подсистем – исполнительной, апелляционной, представительской и законодательной, – это:

- а) теория институтов и институциональных изменений;
- б) теория организационного потенциала;
- в) теория Гласиера;
- г) ресурсная теория организации.

5. Теорию организационного потенциала предложил:

- а) М. Вебер;
- б) Ч. Барнард;
- в) И. Ансофф;
- г) Э. Джекс.

Тема 5. Законы и закономерности развития организаций. Принципы организационного управления

План

1. Общее понятие о зависимостях, законах и закономерностях организации.

2. Закон синергии.

3. Закон самосохранения.

4. Закон развития.

5. Закон информированности-упорядоченности.

6. Закон единства анализа и синтеза.

7. Закон композиции и пропорциональности (гармонии).

8. Принципы организационного управления (статистической организации, динамической организации, рационализации).

Л.: [12], [21], [26], [27], [45].

Вопросы для самоконтроля

1. В чем особенности социальных законов?

2. Каковы основополагающие законы, регламентирующие функционирование социальных организаций?

3. Как формулируется закон синергии?

4. Приведите конкретные примеры действия закона синергии.

5. Какие факторы способствует выживанию организации?
6. Как формулируется закон развития деловых организаций и на какие принципы он опирается?
7. Как проявляется в современных условиях закон композиции и пропорциональности?
8. Какие показатели определяют информационный ресурс организации?
9. Что вы знаете о современных информационных технологиях?
10. Что вы знаете о законе единства анализа и синтеза?
11. Чем определяется информационный порядок в организации?
12. Как специфические законы помогают повысить эффективность управленческого труда?

Темы рефератов

1. Закон информированности-упорядоченности в рамках классической теории информации.
2. Закон композиции и пропорциональности – один из основных законов природы.
3. Закон самосохранения и его действие в рамках организованной динамической системы.
4. Закон синергии в организации и его практическая реализация на практике.
5. История развития принципов управления.

Задания

Задание 5.1. Сформулируйте принципы управления организацией, в которой вам хотелось бы работать, на основании следующих принципов управления:

- лояльность к работающим;
- ответственность как обязательное условие успешного менеджмента;
- коммуникации, пронизывающие организацию снизу вверх, сверху вниз, по горизонтали;
- атмосфера в организации, способствующая раскрытию способностей работающих;
- обязательное установление долевого участия каждого работающего в общих результатах;
- своевременная реакция на изменения в окружающей среде;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворен-

ность работой;

- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал;
- качество личной работы и ее постоянные совершенствования.

Задание 5.2. Определите, какие принципы управления нарушены в следующих ситуациях:

- к разработке программы технического перевооружения предприятия не были привлечены низовые, рабочие коллективы;
- специалисты предприятия часто выполняют те виды работ, которые требуют меньшей квалификации;
- в процессе деятельности предприятия нередко принимаются такие решения, в которых основное внимание уделяется задачам, обязанностям, ответственности, причем в сочетании с угрозой применения жестких санкций;
- деятельность подразделений предприятия не увязана единым расписанием рабочего дня.

Задание 5.3. Ознакомьтесь с достоинствами и недостатками централизации и децентрализации управления, приведенными в таблице 6, и прокомментируйте каждый пункт. Определите, что более свойственно для систем управления организаций Республики Беларусь – централизация или децентрализация власти.

Таблица 6 – Преимущества и недостатки централизации и децентрализации

<i>Централизация</i>	
Преимущества	Недостатки
Решения принимаются лицом, хорошо представляющим себе работу всей организации	Решения принимаются лицом, плохо осведомленным о конкретных обстоятельствах
Лица, принимающие решения на высших уровнях управления, имеют обычно больше опыта	Люди, принимающие решения на высоких уровнях, редко вступают в прямые контакты с исполнителями
Устраняется дублирование работ, и, следовательно, снижаются затраты	Протяженные линии коммуникаций вызывают потерю времени
Централизация управления обеспечивает возможность роста квалификации менеджеров	Менеджеры низшего звена управления практически отстраняются от процесса принятия решений

Окончание таблицы 6

<i>Децентрализация</i>	
Преимущества	Недостатки
Решения принимаются лицом, хорошо представляющим себе работу всей организации	Решения принимаются лицом, плохо осведомленным о конкретных обстоятельствах
Лица, принимающие решения на высших уровнях управления, имеют обычно больше опыта	Люди, принимающие решения на высоких уровнях, редко вступают в прямые контакты с исполнителями
Устраняется дублирование работ, и, следовательно, снижаются затраты	Протяженные линии коммуникаций вызывают потерю времени
Централизация управления обеспечивает возможность роста квалификации менеджеров	Менеджеры низшего звена управления практически отстраняются от процесса принятия решений

Задание 5.4. При проведении реконструкции производства мастер А. П. Иванов получил задание перевести десять своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди имели к нему претензии, поэтому размышлял, какой выход из данной проблемы будет лучшим. Наконец, он нашел его: предложил начальнику цеха выбрать из двадцати своих подчиненных тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на данную уловку не попался.

Ответьте на следующие вопросы:

- Какой принцип управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру А. П. Иванову?
- Какой теоретический принцип хотел применить мастер А. П. Иванов, обращаясь к начальнику цеха?
- Почему «хитрый» план мастера потерпел поражение?

Задание 5.5. Подумайте, руководствуясь каким известным принципом управления менеджер регулярно контролирует соотношение результатов деятельности предприятия (подразделения) и затрат на управление им. Аргументируйте свой ответ.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Эффект синергии – это:

- а) благоприятное сочетание ресурсов;
- б) не только благоприятное сочетание ресурсов, но и согласованное поведение, связи, отношения, т. е. весь набор параметров, характеризующих сложную развивающуюся систему;
- в) согласованное поведение, связи, отношения, характеризующие сложную развивающуюся систему.

2. Закон самосохранения гласит:

- а) каждая организованная динамическая система всегда противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям, используя для этого значительную часть своего потенциала;
- б) каждая организованная динамическая система обычно противостоит внутренним и внешним разрушающим воздействиям, используя для этого значительную часть своего потенциала;
- в) каждая организация в процессе стремится к оптимальной самореализации целого на основе активности и динамического равновесия.

3. Закон развития гласит:

- а) каждая организация в процессе стремится к оптимальной самореализации целого на основе активности и динамического равновесия;
- б) каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации составных своих элементов на основе их активности и динамического равновесия;
- в) каждая организация в процессе своего развития стремится к оптимальной самореализации как целого, так и составных своих элементов на основе их активности и динамического равновесия.

УЧЕБНЫЙ МОДУЛЬ 2

РАЗДЕЛ III. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

Тема 6. Основные положения теории систем применительно к менеджменту

План

1. Понятие системы, ее свойства. Системные принципы. Типы сис-

тем.

2. Системный подход к менеджменту. Система управления как объект исследования.

3. Системный анализ в исследовании управления.

Л.: [12], [16], [21], [22], [26]–[29], [35], [39], [41], [45], [46], [52], [53].

Темы рефератов

1. Кибернетика и управление производством.

2. Проблемы методологии системного исследования.

Задания

Задание 6.1. Рассмотрите взаимосвязь основных факторов развития организации по модели «7S» (рисунок 3). Укажите, каким образом данные факторы влияют на эффективность управления.

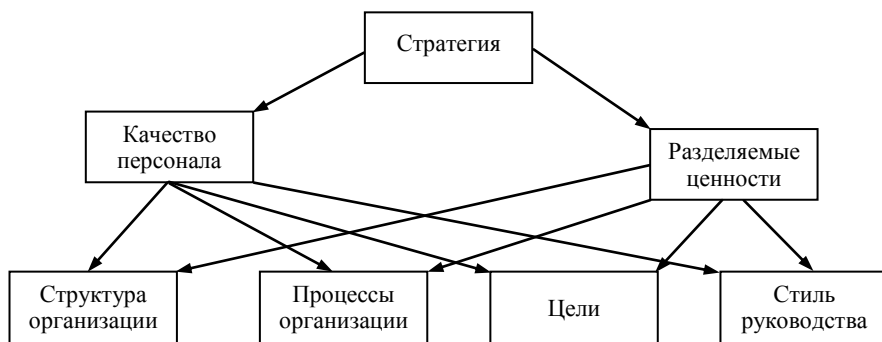


Рисунок 3 – Модель «7S»

Задание 6.2. Составьте кроссворд из 5–10 определений элементов структуры системы управления организацией, представленной на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура элементов системы управления организацией

Тест

Закончите фразу, выбрав несколько правильных ответов из предложенных ниже вариантов.

1. К системным принципам относятся:

- а) целостность;
- б) комплексность;
- в) множественность описания каждой системы;
- г) структурность;
- д) гибкость;
- е) взаимозависимость структуры и среды;
- ж) четкость;
- з) ясность;

и) иерархичность.

2. Системы бывают:

а) открытые;

б) социальные;

в) закрытые;

г) простые;

д) экономические;

е) технологические;

ж) сложные.

3. К элементам, которые составляют кибернетическую систему, относятся:

а) вход;

б) выход;

в) ресурсы;

г) канал обратной связи;

д) черный ящик;

е) белый ящик;

ж) внешняя среда;

з) внутренняя среда.

Тема 7. Системная модель организации

План

1. Системообразующие функции организации.

2. Миссия, цели, вход, выход и окружающая среда организационных систем.

3. Системные свойства организаций и организационных отношений.

4. Подсистемы производственно-хозяйственных, финансовых и других организаций.

Л.: [12], [21], [26]–[28], [35], [45].

Темы рефератов

1. Части организационной системы и их взаимодействие.

2. Видение, миссия, цели (на конкретных примерах известных фирм).

Задания

Задание 7.1. Продолжите список проблем управления, решению которых способствует формулирование миссии:

- миссия заставляет менеджеров систематически заниматься все-сторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений;
- в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях;
- хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Задание 7.2. Представьте себе, что у вас появилась возможность открыть свое дело. После того как вы определились, чем будете заниматься, определите миссию вашей организации и основные цели. Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации.

Порядок разработки миссии приведен в приложении В.

Примеры:

- «Мы – эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования; если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новые информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий ассортимент услуг».
- «Мы работаем для того, чтобы обеспечить всех желающих качественными и недорогими автомобилями. Покупайте и ездите с удовольствием!».

Тест

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных ниже вариантов.

1. Миссия представляет собой:
 - а) предназначение бизнеса;
 - б) прибыль;
 - в) эффективность деятельности;
 - г) социальную политику.
2. Формой выражения миссии является:
 - а) протокол;
 - б) приказ;
 - в) устав;
 - г) коллективный договор.
3. Поставленные цели предприятия должны соответствовать:
 - а) критериям качества;
 - б) требованиям государства;
 - в) требованиям поставщиков;
 - г) требованиям потребителей.
4. К элементам, образующим систему управления организацией, относятся:
 - а) методология управления;
 - б) процесс управления;
 - в) стиль управления;
 - г) контуры управления;
 - д) структура управления;
 - е) техника и технология управления.

Тема 8. Организация управленческого труда

План

1. Особенности управленческого труда. Проектирование организации управленческого труда.
2. Виды и формы разделения труда.
3. Подбор, расстановка и рациональное использование управленческих кадров.
4. Сущность, задачи и принципы научной организации управленческого труда.

Л.: [12], [16], [21], [26]–[28], [35], [38], [40], [42], [49], [50].

Темы рефератов

1. Оценка эффективности управленческого труда.
2. Проведение совещаний, конференций.
3. Организация рабочего места менеджера.

Задания

Задание 8.1. Дайте характеристику работникам аппарата управления организации «Закат» по уровню образования, используя данные, приведенные в таблице 7.

Таблица 7 – **Исходные данные по уровню образования работников АУП «Закат»**

Категория работников	Имеют образование		
	среднее, чел.	среднее специальное, чел.	высшее, чел.
Руководители	–	1	4
Специалисты	–	2	1
Технические исполнители	2	13	–
Итого	2	16	5

Задание 8.2. Проведенная аттестация служащих по трехбалльной системе дала следующие результаты:

- из руководителей 23 человека получили 5 баллов, 19 человек – 4 балла, 18 человек – 3 балла;
- среди специалистов 39 человек получили 5 баллов, 44 человека – 4 балла, 27 человек – 3 балла;
- из технических исполнителей 3 человека получили 5 баллов, 6 человек – 4 балла, 12 человек – 3 балла.

Рассчитайте интегральный коэффициент квалификации по категориям работников и в целом по всем служащим.

Задание 8.3. На предприятии действует трехуровневая система управления: руководство, начальники цехов, мастера участков. Для каждого уровня управления согласно нормам управляемости в подчинении должно быть соответственно 8, 7, 6 человек, фактически в подчинении – соответственно 4, 5, 4 человека.

Определите, что характеризует показатель управляемости и каково его значение.

Задание 8.4. Проведенные исследования использования рабочего времени на предприятии выявили следующие потери: по техническим причинам – 270 чел.-ч, в связи с отсутствием материалов – 680 чел.-ч, по организационным причинам – 120 чел.-ч. Общие затраты времени на выполнение производственной программы составили 15 600 чел.-ч.

Определите коэффициенты выполнения своих функций отделом снабжения, экономическим отделом, службой механика. Рассчитайте общий коэффициент организации труда на предприятии.

Задание 8.5. В организации в год использовалось 6 500 видов документов, из них унифицированных – 400, стандартизированных – 300, трафаретных – 260.

Определите показатель рациональности управленческой документации.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. В процессе горизонтального разделения труда менеджеров организации распределяются:

- а) должности;
- б) полномочия;
- в) выполняемые функции;
- г) принятие решений.

2. В процессе вертикального разделения труда менеджеров организации распределяются:

- а) работы;
- б) заработная плата;
- в) полномочия;
- г) принятие решений.

3. Эффективность специализации труда менеджера состоит:

- а) в снижении времени на подготовку кадров;
- б) в снижении требований к работникам;
- в) в улучшении подбора кадров;
- г) в возможности подробно разобраться в своей работе.

РАЗДЕЛ IV. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 9. Методологические основы организационного развития

План

1. Подходы к организационному развитию.
2. Концепция жизненного цикла организации.
3. Критерии определения стадии развития организации.
4. Проблемы и особенности организаций, находящихся на разных стадиях своего развития.

Л.: [12], [21], [26]–[28], [35], [43], [45].

Темы рефератов

1. Взаимосвязь параметров организационной культуры и стадий жизненного цикла организации.
2. Перспективные модели теории эволюции организации.

Задания

Задание 9.1. Укажите, как будут изменяться показатели в зависимости от фаз жизненного цикла организации, заполнив таблицу 8.

Таблица 8 – Характеристика фаз жизненного цикла организации

Характеристика фазы	Исследования (освоения)	Введение на рынок	Рост	Насыщение
Сбыт	Очень слабый	Слабый	Быстро растущий	Медленно растущий
Потребители	Реагирующие на модернизацию изделия			Отстающие
Число конкурентов	Небольшое			Убывающее
Распространение изделий	Периодическое			Селективное
Стратегические усилия	Выход на рынок			Отставание доли рынка за счет новых модификаций
Объем продаж	Близкий к нулю			Падающий

Характеристика фазы	Исследования (освоения)	Введение на рынок	Рост	Насыщение
Прибыль	Убытки			Низкая или близкая к нулю
Затраты на обновление	Очень высокие			Близкие к нулю
Темпы изменения	Растущие			Падающие

Задание 9.2. Определите, для каких фаз жизненного цикла организации характерны следующие типы стратегий:

- Стратегия динамического роста. Степень риска – меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создания фундамента для будущего. Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации.

- Стратегия круговорота (циклическая, выживания). Основная цель – спасти организацию. Меры по сокращению затрат осуществляются с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу; моральное состояние персонала довольно угнетенное.

- Стратегия прибыльности. В центре внимания – сохранение существующего уровня прибылей. Усилия, требующие финансовых затрат – скромные; возможно прекращение найма; система управления организацией хорошо развита; действует обширная система процедур, правил, нормативов.

- Предпринимательская стратегия. Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий; ресурсов организации недостаточно для удовлетворения всех требований заказчика. Важно быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей деятельной проработки.

- Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем – сокращение работников (насколько это возможно). Почти или вовсе не уделяется внимание попыткам спасти организацию, поскольку ожидается дальнейшее падение прибылей.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Жизненный цикл предприятия состоит:
 - а) из компонентов;
 - б) из фаз;
 - в) из блоков;
 - г) из элементов.
2. Жизненный цикл предприятия проходит стадию:
 - а) возмужания;
 - б) консолидации;
 - в) зрелости;
 - г) расцвета.

Тема 10. Модели жизненного цикла организации

План

1. Организационная диагностика и модели жизненного цикла организации.
 2. Модель «шести ячеек» М. Вайсборда. Модель «7С» компании МакКинси. Модель Берка-Литвина.
 3. Этапы жизненного цикла организации по Л. Грейнеру.
 4. Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу.
- Л.: [12], [21], [26]–[28], [35], [43], [45].

Темы рефератов

1. Модель Доунса.
2. Модель Торберта
3. Модель Катца и Канта.
4. Модель Кимберли.
5. Модель Шайна.

Задания

Задание 10.1. Охарактеризуйте все элементы модели «шести ячеек» Вайсборда, приведенной на рисунке 5.

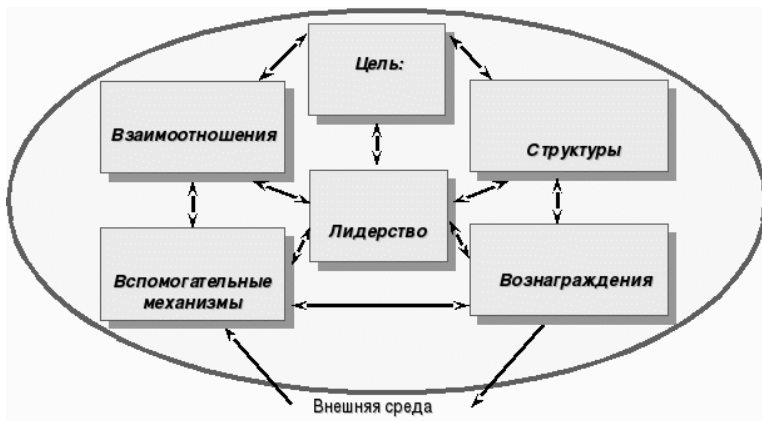


Рисунок 5 – Модель «шести ячеек» М. Вайсборда

Определите, можно ли применять метод Вайсборда не только к формальным системам, но и к неформальным также.

Задание 10.2. Концепция «7С» – это одна из известных точек зрения системы менеджмента, все элементы которой могут быть разделены на две принципиально различающиеся группы – «жесткие» и «мягкие» (рисунок 6).

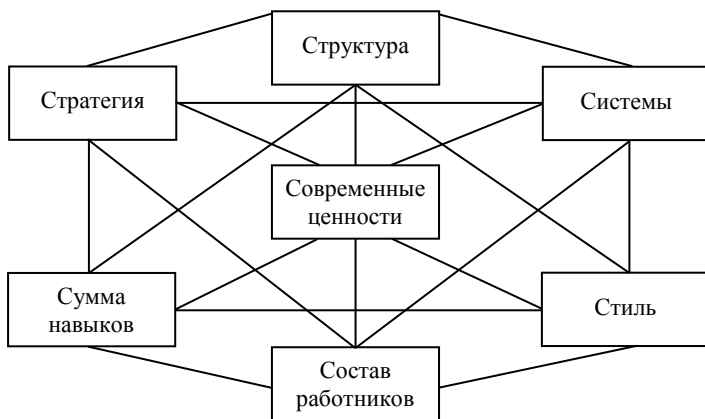


Рисунок 6 – Модель «7С» компании МакКинси

Системный подход, который предусматривает концепция «7С», меняет традиционные взгляды на структуру, управление персоналом, разделение власти, отношение к переменам, рабочие конфликты и прочие общие организационные проблемы.

Выполните следующие задания:

- Перечислите «жесткие» и «мягкие» элементы управления.
- Перечислите преимущества концепции.

Задание 10.3. На рисунке 7 изображена модель жизненного цикла организации по И. Адизесу. Укажите, какую закономерность выявила данная модель и что дает применение данной модели на практике.



Рисунок 7 – Модель жизненного цикла организации по И. Адизесу

Задание 10.4. Согласно модели жизненного цикла организации по И. Адизесу, организация переживает в процессе своего развития различные кризисы, характеризующиеся определенными осложнениями (ловушками). Предложите способы преодоления данных кризисов, заполнив таблицу 9.

Таблица 9 – Кризисы и осложнения в организации по И. Адизесу

Вид кризиса	Осложнения	Способ преодоления
Кризис старта	«Неродившийся ребенок»	
Рыночная уязвимость	«Неразделенная любовь» – отторжение рынком	

Окончание таблицы 9

Вид кризиса	Осложнения	Способ преодоления
Кризис перехода к профессиональному менеджменту	«Ловушка семейственности» – неэффективное управление	
Кризис автономности	Неэффективное среднее управленческое звено	
Кризис корпоративных отношений (кризис «среднего возраста»)	Корпоративные конфликты, недостаточность инвестиций, несостоявшийся предприниматель	
Кризис управляемости	Неуправляемость как результат децентрализации	
Кризис доверия	Снижение мотивации и утрата гибкости	
Кризис коммуникаций	Неспособность реагировать на сигналы внутренней и внешней среды	

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Для этапа делегирования жизненного цикла организации по Л. Грейнеру характерен кризис:

- а) контроля;
- б) автономии;
- в) лидерства;
- г) волокиты.

2. Автором модели жизненного цикла организации является:

- а) Л. Грейнер;
- б) И. Адизес;
- в) М. Вайсборд.

Тема 11. Управление жизненным циклом организации

План

1. Создание организации. Объекты собственности. Учредительные документы.
2. Организационно-правовые формы организаций.
3. Развитие и преобразование организации. Отмирание организации.

4. Особенности формирования жизненных циклов организаций в Республике Беларусь.

Л.: [12], [21], [26]–[28], [35], [43], [45].

Темы рефератов

1. Возможности и ограничения модели жизненных циклов.
2. Особенности жизненных циклов различных экономических систем.

Задания

Задание 11.1. Вы зарегистрировали собственное предприятие, например, общество с ограниченной ответственностью, назначив директором данного предприятия своего знакомого.

Определите, какие функции на данном предприятии будет выполнять ваш знакомый:

- руководителя предприятия;
- управляющего предприятия;
- совмещать функции руководителя и управляющего.

Задание 11.2. Укажите, какие из следующих определений соответствуют понятиям «юридическое лицо», «представительство», «филиал»:

- Обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения, осуществляющее защиту и представительство интересов юридического лица, совершающее от его имени сделки и иные юридические действия.

- Обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все или часть его функций, в том числе функции представительства.

- Организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, несет самостоятельную ответственность по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, прошедшая в установленном порядке государственную регистрацию в качестве юридического лица либо признанная таковым законодательным актом.

Поясните разницу между филиалом и представительством.

Ответьте на следующие вопросы:

- Является ли филиалы и представительства юридическими лицами?
- Имущество представительства или филиала юридического лица

учитывается совместно или отдельно на балансе создавшего их юридического лица?

- Могут ли иметь иностранные организации свои представительства на территории Республики Беларусь?

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Диверсификация предприятия означает:

- а) открытие предприятия;
- б) переход предприятия на другой профиль деятельности;
- в) закрытие предприятия;
- г) выход на внешний рынок.

2. Реструктуризация предприятия – это:

- а) введение новых структурных подразделений;
- б) радикальное изменение структуры хозяйственной организации;
- в) слияние структурных подразделений;
- г) интеграция предприятий.

3. Реорганизация предприятия – это:

- а) прекращение деятельности юридического лица, сопровождающееся общим правопреемством;
- б) переход на выпуск новой продукции;
- в) внедрение новых технологий;
- г) изменение типа производства.

РАЗДЕЛ V. СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Тема 12. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека. Эффективность исследования систем управления

План

1. Понятие исследования. Типология исследования. Характеристики исследования. Исследования в практике управления.

2. Менеджер исследовательского типа. Основные черты менеджера исследовательского типа.

3. Мышление в исследовательской и управленческой деятельности. Типология мышления.

4. Понятие эффективности исследования и основные факторы ее формирования. Исследовательский потенциал управления.

Л.: [12], [21], [24], [26]–[28], [35], [43], [45].

Темы рефератов

1. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека.

2. Организация исследования: условия, требования, виды.

Задание

При подборе кадров на должность руководителя, повышении их квалификации обычно ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

- Способность принимать решение. Аргументация и оценочное сравнение – умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций.

- Коммерческая и деловая ориентация – установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе, коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты.

- Умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую.

- Способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения.

- Системное мышление – способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуру в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами в определенной ситуации и др.

Ответьте на следующие вопросы:

- Какие критерии можно было бы добавить к приведенным ранее для менеджера исследовательского типа?

- Какие качества вы считаете основными?

Тема 13. Методы исследования систем управления

План

1. Методология исследования. Проблемы в методологии исследования систем управления.
2. Процессуально-методологические схемы исследования систем управления.
3. Состав и использование общенаучных методов исследования.
4. Состав и классификация специфических методов исследования систем управления.
5. Состав и система диверсифицированных методов исследования.

Л.: [12], [21], [24], [26]–[28], [35], [43], [45].

Темы рефератов

1. Социологические методы исследования систем управления.
2. Тестирование в исследовании систем управления.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

В основе системного подхода лежит изучение объекта как:

- а) механизма;
- б) агрегата;
- в) системы состоящей из взаимосвязанных элементов;
- г) процесса.

УЧЕБНЫЙ МОДУЛЬ 3

РАЗДЕЛ VI. УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ РАЗЛИЧНЫХ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПРАВОВЫХ ФОРМ

Тема 14. Характеристика основных организационно-правовых форм предприятий

План

1. Товарищества.

2. Акционерные общества, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью.
3. Кооперативы.
4. Унитарное предприятие. Малое предприятие. Совместное предприятие.
5. Учреждения.

Л.: [17], [19], [25].

Темы рефератов

1. Основы выбора организационно-правовой формы предприятия. Анализ преимуществ и недостатков различных организационно-правовых форм.
2. Особенности правовых форм некоммерческих организаций.

Задания

Задание 14.1. Выполните упражнение по определению вида организационно-правовых форм юридических лиц Республики Беларусь, приведенное в приложении Г.

Задание 14.2. Охарактеризуйте организационно-правовые формы организаций по указанным в таблице критериям, отметив галочками нужный вариант в таблице 10.

Таблица 10 – **Характеристики различных организационно-правовых форм**

Наименование	Цель – получение прибыли		Ответственность			Права на имущество		
	коммерческой	некоммерческой	долевая	солидарная	субсидиарная	обязательственные	собственности	не имеют
Полное товарищество								
Коммандитное товарищество								
Общество с ограниченной ответственностью								
Общество с дополнительной ответ-								

ственностью								
-------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Окончание таблицы 10

Наименование	Цель – получение прибыли		Ответственность			Права на имущество		
	коммерческой	некоммерческой	долевая	солидарная	субсидиарная	обязательственные	собственности	не имеют
Открытое акционерное общество								
Закрытое акционерное общество								
Производственный кооператив								
Унитарное предприятие								
Крестьянское хозяйство								
Потребительский кооператив								
Фонд								
Учреждение								
Ассоциации или союзы								
Государственное объединение								
Общественные и религиозные организации								
Республиканские государственно-общественные объединения								

Тест 1

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Организации, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и (или) распределяющие полученную прибыль между участниками, называются:

а) коммерческие;

б) некоммерческие.

2. Для общества с ограниченной ответственностью характерен такой вид ответственности, как:

а) долевая ответственность, которая распределяется между должниками в определенных долях (при этом доли предполагаются равными);

б) солидарная ответственность, предполагающая обязанность каждого из должников отвечать в полном объеме, а точнее в объеме тех требований, которые заявит кредитор;

в) субсидиарная ответственность, возлагаемая на членов, несущих солидарную ответственность, в условиях, когда основной ответчик не способен оплатить долг.

3. В связи с участием в образовании имущества юридического лица его участники могут иметь имущественные права в отношении данного юридического лица:

а) обязательственные;

б) вещные права на его имущество;

в) личные.

4. Группа людей, собирающихся во дворе двух жилых домов, решили создать общественное объединение для строительства сараев и их дальнейшей эксплуатации с целью удовлетворения материальных потребностей участников в хранении ненужного в квартирах имущества. В данной ситуации лучше выбрать такую форму некоммерческой организации (НКО), как:

а) потребительский кооператив;

б) общественная организация;

в) фонд;

г) учреждение;

д) государственная корпорация.

5. Собственники имущества, отданного для работы учреждения, несут ответственность:

б) частичную.

в) субсидиарную;

в) никакую.

6. Не могут заниматься предпринимательской деятельностью:

а) потребительские кооперативы;

- б) религиозные организации;
- в) учреждения;
- г) ассоциации (союзы);
- д) автономные НКО.

7. Ежегодно публиковать отчеты об использовании своего имущества обязаны:

- а) потребительские кооперативы;
- б) фонды;
- в) учреждения;
- г) ассоциации (союзы);
- д) государственные корпорации.

Тест 2

Ответьте на вопрос, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Может ли зарегистрированная религиозная организация заниматься предпринимательской деятельностью?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) может, с разрешения государства;
- в) нет.

2. Нужно ли регистрировать свою деятельность общественным организациям?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нужно, если занимаются предпринимательской деятельностью;
- в) нет.

3. Если коммерческая организация занимается предпринимательской деятельностью и 80% полученной прибыли перечисляет на благотворительные цели, может ли она называться НКО?

Варианты ответа:

- а) да;

- б) может, но частично;
- в) нет.

4. Какую роль играет отчет НКО по прошлому проекту для получения финансирования по проекту будущему?

Варианты ответа:

- а) прямую;
- б) никакую;
- в) обратную.

5. Является ли умение получать прибыль критерием работы НКО?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) нет.

6. Какой процент собранных членских взносов или полученной от предпринимательской деятельности прибыли НКО может потратить на заработную плату персоналу?

Варианты ответа:

- а) до 20%;
- б) до 50%;
- в) до 75%;
- г) до 100%.

7. Может ли НКО заниматься предпринимательской деятельностью без специально созданного для этого предприятия?

Варианты ответа:

- а) да;
- б) может, в течение года;
- в) нет.

Тема 15. Формы привлечения имущества

План

1. Аренда.
2. Лизинг.

3. Франчайзинг.

4. Деятельность в свободной экономической зоне.

Темы рефератов

1. Франчайзинг в Республике Беларусь и за рубежом на современном этапе.

2. Свободные экономические зоны и специфика их развития в Республике Беларусь.

Задания

Задание 15.1. При поддержке более десятка компаний автомобильной отрасли в Соединенном Королевстве была запущена электронная сервисная сеть Ilink. Крупные клиенты, нуждающиеся в техническом обслуживании автомобилей, смогут получить доступ к онлайн-справочнику. Затем оформляется онлайн-заказ. При желании оплата услуги также осуществляется через Интернет. Такая процедура сокращает затраты и объемы «бумажной работы». В процессе испытаний новой услуги некоторым владельцам автопарков удалось сократить накладные расходы на 30%. Новая услуга включает онлайн-заказы, электронную авторизацию и обработку чеков для всех владельцев автопарков, имеющих доступ в Интернет. При этом нет необходимости устанавливать новое программное обеспечение, хотя предлагается возможность отдельного подключения. Сервисная сеть Ilink – это результат годовой работы компании «Эпикс», специализирующейся на разработке программного обеспечения для автомобильного сектора.

Ответьте на вопросы:

- Как вы считаете новый интернет-сервис облегчит осуществление лизинга и франчайзинга?
- Какие формы франчайзинга возможны к применению в данном случае?

Задание 15.2. Ознакомившись с историей развития франчайзинга, приведенной в приложении Д, назовите сферы деятельности, где он традиционен и наиболее популярен. Приведите известные примеры использования франчайзинга в Республике Беларусь. Предложите бизнес-идеи, где возможно использование данной формы привлечения имущества.

Задание 15.3. По сравнению с предпринимателями, самостоятель-

но открывающими собственное дело, франчайзи обладают рядом существенных преимуществ, в числе которых следующие:

- готовая «пища» рынка, что дает возможность в кратчайшие сроки развернуть дело;
 - полный пакет четких инструкций, содержащий информацию о материалах, сырье, оборудовании, поставках, системе сбыта, методах и приемах работы;
 - работа под известной и уважаемой торговой маркой;
 - получение относительно дешевой и качественной рекламы различного масштаба – от местной до международной;
 - информация по наилучшему территориальному размещению бизнеса;
 - возможность покупки у франчайзера необходимого оборудования и материалов со скидками;
 - приобретение навыков работы по стандартам высокого качества.
- Назовите минусы франчайзинга.

Задание 15.4. Основными препятствиями для развития лизинга в Республике Беларусь являются:

- высокие ставки и краткосрочный характер кредитования;
- высокий уровень налогов и запутанность системы налогообложения;
- значительные, а в некоторые периоды времени просто губительные, темпы инфляции, препятствующие долгосрочному инвестированию в производство;
- отсутствие значительного стартового капитала для лизинговой компании, так как она приобретает оборудование за полную стоимость, что в условиях инфляции затрудняет возможность расширения деятельности;
- отсутствие ликвидных ресурсов у лизинговой компании для залога;
- неразвитость инфраструктуры лизингового рынка, которая могла бы обеспечить должное техническое обслуживание объектов лизинга, решить целый ряд вопросов в лизинговом бизнесе;
- отсутствие системы информационного обеспечения о предложениях лизинговых услуг.

Расставьте указанные проблемы по уровню сложности, дополните перечень. Предложите способы их решения.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных

ниже вариантов.

1. Вид франчайзинга, который представляет собой передачу исключительных прав на реализацию продукции выпускаемой франчайзером и под его товарным знаком на определенной территории – это:

- а) сбытовой;
- б) деловой;
- в) товарный.

2. Комплекс имущественных отношений, которые характеризуются тем, что арендодатель обязан приобрести в собственность указанное арендатором имущество у определенного им продавца и предоставить арендатору это имущество за плату во временное владение и пользование для предпринимательских целей – это:

- а) аренда;
- б) лизинг;
- в) субаренда.

Тема 16. Управленческие решения в организациях

План

1. Понятие проблемы. Классификация проблем. Причины появления проблем в организации.

2. Понятие управленческого решения. Содержание и виды управленческих решений.

3. Экономическая, социальная, правовая и технологическая сущность управленческого решения.

4. Базовые концепции процесса принятия решений.

5. Аналитические методы обоснования управленческих решений.

Л.: [12], [21], [24], [26]–[28], [35], [43], [45].

Темы рефератов

1. Принятия решений в условиях неопределенности и риска.

2. Топ лучших и неудачных бизнес-решений.

Задания

Задание 16.1. Определите на основе расчета точки безубыточности по данным таблицы 11, какой проект стоит выбрать.

Таблица 11 – Исходные данные по проектам

Показатели	Проект А	Проект Б
Цена, тыс. р.	100	100
Планируемый объем продаж, шт.	8 600	10 000
Затраты переменные, тыс. р.	40	68
Затраты постоянные, тыс. р.	370 000	480 000

Задание 16.2. Предприятие «Рассвет» собирается расширить свою торговую площадь. Есть три варианта решений: расширить уже существующую, арендовать или построить новую торговую точку. Возможно изменение экономической обстановки: спад – 0,1; стабильность – 0,4; подъем – 0,5. На основании данных таблицы 12 укажите какое решение следует принять в данной ситуации.

Таблица 12 – Прибыль по предложенным вариантам решения при различной экономической ситуации, млн. усл. ед.

Варианты решений	Экономическая обстановка на рынке		
	Спад	Стабильность	Подъем
Расширение уже существующей	6	5	8
Аренда	9	4	10
Постройка новой торговой точки	3	9	15

Задание 16.3. Одно из предприятий должно определить уровень предложения услуг так, чтобы удовлетворить потребности клиентов в течение предстоящих праздников. Точное число клиентов не известно, но ожидается, что оно может принять одно из четырех значений: 200, 250, 300 или 350 клиентов. В зависимости от варианта решения Р1, Р2, Р3 или Р4 предприятие может получить прибыль в размере, указанном в таблице 13. Примите решение, используя один из следующих принципов:

- принцип Лапласа;
- правило принятия решений «Максимакс»;
- правило принятия решений «Максимин».

Таблица 13 – Прибыль по предложенным вариантам решения при различной экономической ситуации, млн. усл. ед.

Вариант решения	Варианты обстановки			
	О1 (200)	О2 (250)	О3 (300)	О4 (350)
Р1	5	10	18	25

P2	8	7	8	23
P3	21	18	12	21
P4	30	22	19	15

Задание 16.4. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут, подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Укажите, как вы начнете беседу при встрече.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения из приведенных ниже, обосновав ответ:

- Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.
- Извинюсь перед ним и начну беседу.
- Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?».
- Отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Задание 16.5. Вы – начальник отдела крупного предприятия, у которого в подчинении находится 50 служащих. Некоторые ваши подчиненные постоянно обращаются к вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают вас от неотложных и более важных дел. Укажите, как вы поступите в этой ситуации, и есть ли в сложившейся ситуации ваша вина как руководителя.

Задание 16.6. Проведите деловую игру «Кораблекрушение» (приложение Е).

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Идеальная альтернатива в принятии решений обеспечивает:

- а) лучший результат при наименьшем риске;
- б) лучший результат при максимальном риске;
- в) средний результат и незначительный риск;
- г) максимальный результат и средний риск.

2. Применение методов принятия решений на основе таблиц целе-

сообразно при принятии:

- а) единственного решения;
- б) многочисленных решений;
- в) планового решения;
- г) рутинного решения.

РАЗДЕЛ VII. ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Тема 17. Основы корпоративного управления

План

1. Сущность корпоративных отношений. Субъекты корпоративных отношений.
2. Корпорация как форма организации бизнеса. Признаки корпорации.
3. Виды корпораций. Характеристика основных интегрированных корпоративных образований
4. Этапы развития корпораций.
5. Корпоративное управление: механизмы и принципы корпоративного управления.

Л.: [29], [35], [16], [43].

Темы рефератов

1. Стандарты корпоративного управления: международный и отечественный опыт.
2. Правовые модели корпоративного управления в зарубежных правовых системах. Тенденции и особенности корпоративного строительства в развитых странах мира.

Задание

Основные принципы корпоративного управления были изложены в документе «Принципы корпоративного управления» Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР). Принципы корпоративного управления ОЭСР носят рекомендательный характер и могут использоваться правительствами в качестве отправного начала

для оценки и совершенствования действующего законодательства, а также самими корпорациями для выработки систем корпоративного управления и лучшей практики. В соответствии с принципами структура корпоративного управления компании должна обеспечивать следующее:

- защиту прав акционеров;
- равное отношение к акционерам;
- признание предусмотренных законом прав заинтересованных лиц;
- своевременное и точное раскрытие информации по всем существенным вопросам, касающимся корпорации;
- эффективный контроль над администрацией со стороны правления (наблюдательного совета), а также подотчетность правления перед акционерами.

Укажите, как в Республике Беларусь реализуются данные принципы.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Корпорация представляет собой:
 - а) не имеющий самостоятельности субъект права;
 - б) самостоятельный субъект права;
 - в) организацию, подчиненную вышестоящим органам;
 - г) государственную организацию.
2. Институциональной основой корпоративного управления является (-ются):
 - а) совокупность правил, норм и стандартов;
 - б) управленческий персонал;
 - в) технические средства;
 - г) топ-менеджеры.

Тема 18. Технологии корпоративного управления

План

1. Модели корпоративного управления.
2. Формирование национальной модели корпоративного управления.
3. Структура, состав, принципы и эффективность работы совета

директоров компании.

4. Социальная, этическая ответственность, обязательства компании по охране окружающей среды.

5. Прозрачность и раскрытие информации.

Л.: [16], [29], [35], [43].

Темы рефератов

1. Способы повышения этичности поведения руководителей и рядовых работников.

2. Транспарентность компаний как условие интеграции Республики Беларусь в мировое экономическое пространство.

Задания

Задание 18.1. В экономической практике развитых стран традиционно выделяют две модели корпоративного управления:

- англо-американскую (безусловный приоритет прав акционеров, основной контроль осуществляется через рынок капиталов);
- континентальную (модель банковского контроля, когда банки и их представители в совете директоров играют решающую роль в управлении предприятием).

Поясните в чем преимущества каждой модели и предпосылки ее возникновения и развития.

Задание 18.2. Назовите особенности национальных моделей корпоративного управления следующих стран:

- Японии;
- Германии;
- России;
- Республики Беларусь.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

1. Корпоративное управление представляет собой:

- а) совокупность регламентирующих документов;
- б) систему отношений собственников, управленцев и представите-

лей государства;

в) совокупность технических средств управления;

г) внедрение корпоративной культуры.

2. Организационная структура менеджмента обеспечивает:

а) выполнение целей для достижения функций;

б) выполнение функций для достижения целей;

в) выполнение функций для реализации методов;

г) применение методов для осуществления функций.

Тема 19. Интегрированные корпоративные структуры в международном бизнесе

План

1. Основные формы корпоративной интеграции в международном бизнесе.

2. Международный стратегический альянс.

3. Многонациональная компания.

4. Цели международной интеграции.

Л.: [16], [29], [35], [43].

Темы рефератов

1. Особенности слияний и поглощений в разных странах.

2. Стратегические альянсы как средство управления глобальной конкуренцией.

3. Деятельность транснациональных компаний (корпораций) на примере известных зарубежных компаний.

Задание

Защита от поглощения – это специальные методы, применение которых снижает вероятность жесткого поглощения корпорации. В зависимости от ситуации инициатором создания защиты от жесткого поглощения может быть менеджмент корпорации или группа крупных акционеров корпорации. В Республике Беларусь большинство нижеперечисленных методов пока не применялись или не применямы, но тенденция к совершенствованию данного рынка налицо, поэтому вполне логично дать небольшой обзор основных методов. Большинство методов защиты можно отнести к двум группам:

- методы защиты, создаваемые корпорацией до появления непосредственной угрозы жесткого поглощения (pre-offer defenses);
- методы защиты, создаваемые уже после того, как тендерное предложение на выкуп акций было сделано (post-offer defenses).

Перечислите, какие методы этих двух групп вы знаете. Прокомментируйте эффективность их использования.

Тест

Закончите фразу, выбрав один правильный ответ из предложенных ниже вариантов.

- Слияние подразумевает образование:
 - а) единой экономической единицы из нескольких структур;
 - б) нескольких структур из единой экономической единицы;
 - в) изменение направления хозяйственной деятельности;
 - г) объединение государственных и частных компаний.
- Поглощение компании представляет собой:
 - а) наделение ее юридической самостоятельностью;
 - б) наделение ее правом собственности;
 - в) приобретение права собственности на нее;
 - г) вытеснение компании с рынка.
- Концерн объединяет:
 - а) самостоятельные предприятия;
 - б) предприятия, лишенные самостоятельности;
 - в) крупные предприятия;
 - г) унитарные предприятия.
- Конгломерат объединяет под единым финансовым контролем предприятия:
 - а) находящиеся в тесной производственной общности;
 - б) не имеющие никакой производственной общности;
 - в) глобальные компании;
 - г) предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Drucker, P.** Effective Executive / P. Drucker. – L. : Heinemann, 1967.
2. **Emerson, H.** Efficiency as a Basis for Operations and Wages / H. Emerson. – Easton : Hive Publishing Company, 1976.
3. **Fayol, H.** General and Industrial Management / H. Fayol. – L. : Pitman, 1949.
4. **Gilbreth, F.** Applied Motion Study / F. Gilbreth, L. Gilbreth. – Easton : Hive Publishing Company, 1973.
5. **Likert, R.** The Human Organization / R. Likert. – N. Y. : McGraw-Hill, 1961.
6. **Mintzberg, H.** The Nature of Managerial Work / H. Mintzberg. – N. Y. : Harper and Row, 1973.
7. **Munsterberg, H.** Psychology and Industrial Efficiency / H. Munsterberg. – Boston : Houghton Mifflin, 1913.
8. **Taylor, F.** The Principles of Scientific Management / F. Taylor. – N. Y. : Harper and Row, 1914.
9. **Urwick, L.** Notes of the Theory of Organization / L. Urwick. – N. Y. : Amacom, 1952.
10. **Urwick, L.** The Golden Book of Management / L. Urwick. – L. : Newman Neame, 1956.
11. **Weber, M.** The Theory of Social and Economic Organization / M. Weber. – N. Y. : Free Press, 1947.
12. **Акимова, Т. А.** Теория организации : учеб. пособие / Т. А. Акимова. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2003. – 367 с.
13. **Богданов, А. А.** Очерки организационной науки / А. А. Богданов. – М. : Экономика, 1990.
14. **Богданов, А. А.** Тектология: Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М. : Экономика, 1989.
15. **Веретенев, В. И.** Менеджмент корпоративной культуры [Электронный ресурс] / В. И. Веретенев. – Режим доступа : <http://www.emsi.ru/books.html>. – Дата : 15.05.2014.
16. **Гончаров, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современ. шк., 2010. – 640 с.
17. **Гражданский кодекс Республики Беларусь** : принят Палатой представителей Нац. собр. Респ. Беларусь 28 окт. 1998 г. : одобр. Советом Респ. Нац. собр. Респ. Беларусь 19 нояб. 1998 г. // Консультант-Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2012.

18. **Иванов, М. А.** Организация как ваш инструмент. Российский менталитет в практике бизнеса [Электронный ресурс] / М. А. Иванов, Д. М. Шустерман. – Режим доступа : <http://www.emsi.ru/books.html>. – Дата доступа : 28.04.2014.

19. **Ильин, А. И.** Управление предприятием / А. И. Ильин. – Минск : Выш. шк., 1997. – 275 с.

20. **Лапыгин, Ю. Н.** Стратегическое развитие организации : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачинина ; под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М. : КноРус, 2005. – 288 с.

21. **Лукичева, Л. И.** Управление организацией : учеб. пособие / Л. И. Лукичева. – М. : Омега, 2004. – 360 с.

22. **Мельников, В. П.** Управление организацией : учеб. пособие / В. П. Мельников, Н. Л. Маренков, А. Г. Схиртладзе. – М. : КноРус, 2004. – 240 с.

23. **Мескон, М.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1996.

24. **Мильнер, Б. З.** Теория организации / Б. З. Мильнер. – Изд. 2-е, перераб. – М. : Инфра-М, 2000.

25. **О предприятиях** : Закон Респ. Беларусь от 14 дек. 1990 г. № 462-ХП // КонсультантПлюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр». – Минск, 2013.

26. **Основы** теории управления : учеб. пособие / под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 560 с.

27. **Раздорожный, А. А.** Управление организацией (предприятием) : учеб. / А. А. Раздорожный. – М. : Экзамен, 2006. – 637 с.

28. **Рогожин, С. В.** Теория организации : учеб. пособие / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Экзамен, 2004. – 320 с.

29. **Румянцева, З. П.** Общее управление организацией. Теория и практика : учеб. / З. П. Румянцева. – М. : Инфра-М, 2004. – 304 с.

30. **Савченко, А. В.** Методологическое значение тектологии А. А. Богданова / А. В. Савченко. – М. : Инфра-М, 2001.

31. **Синицына, Е. В.** Тектологии А. А. Богданова и современные методы анализа сложных систем / Е. В. Синицына. – СПб. : Питер, 2000.

32. **Соломандина, Т. О.** Организационная культура компании / Т. О. Соломандина. – М. : Инфра-М, 2003. – 456 с.

33. **Спивак, В. А.** Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.

34. **Томилов, В. В.** Культура предпринимательства : учеб. / В. В. Томилов. – СПб. : Питер, 2000. – 368 с.

35. **Управление** организацией / под ред. М. В. Петровича. – Минск : Дикта, 2008. – 864 с.

36. **Шейн, Э.** Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.

37. **Бортник, Е. М.** Управление связями с общественностью : учеб. пособие / Е. М. Бортник, Э. М. Коротков, А. Ю. Никитаева ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : ФБК-ПРЕСС, 2002. – 128 с.

38. **Бычин, В. Б.** Организация и нормирование труда : учеб. / В. Б. Бычин, С. В. Малинин, Е. В. Шубенкова ; под ред. Ю. Г. Одегова. – М. : Экзамен, 2005. – 464 с.

39. **Галузина, С. М.** Аспекты повышения роли учетно-аналитической информации в системе управления организацией : моногр. / С. М. Галузина. – СПб. : Знание, 2006. – 392 с.

40. **Дашков, Л. П.** Организация труда работников торговли : учеб. / Л. П. Дашков, В. К. Памбухчиянц, О. В. Памбухчиянц. – М. : Дашков и К°, 2010. – 240 с.

41. **Деревяго, И. П.** Менеджмент : ответы на экзаменационные вопросы / И. П. Деревяго. – Минск : Тетра Системс, 2011. – 128 с.

42. **Доблаев, В. Л.** Организационное поведение : учеб. пособие / В. Л. Доблаев. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 416 с.

43. **Дятлов, А. Н.** Общий менеджмент: концепции и комментарии / А. Н. Дятлов, М. В. Плотников, И. А. Мutowин. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 400 с.

44. **Зайцев, Л. Г.** Организационное поведение : учеб. / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2006. – 665 с.

45. **Колокнева, М. В.** Теория организации в вопросах и ответах : учеб. пособие / М. В. Колокнева. – М. : Велби, 2006. – 280 с.

46. **Кудрявцева, Т. В.** Менеджмент : курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Е. А. Левченко, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 184 с.

47. **Маллинз, Л.** Менеджмент и организационное поведение : учеб.-практ. пособие / Л. Маллинз. – Минск : Новое знание, 2003. – 1039 с.

48. **Основы менеджмента: современные технологии** : учеб.-метод. пособие / под ред. М. А. Чернышева. – М. : MapT, 2004. – 320 с.

49. **Пашуто, В. П.** Организация и нормирование труда на предприятии : учеб. пособие / В. П. Пашуто. – Минск : Новое знание, 2002. – 319 с.

50. **Пашуто, В. П.** Организация, нормирование труда и оплата труда на предприятии [Электронный ресурс] : электрон. учеб. курс / В. П. Пашуто. – Электрон. дан. и прогр. – М. : КноРус, 2010. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).

51. **Резник, С. Д.** Организационное поведение : учеб. / С. Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2006. – 430 с.

52. **Сорокина, М. В.** Менеджмент в торговле : учеб. / М. В. Соро-

кина. – СПб. : Бизнес-пресса, 2008. – 480 с.

53. **Теория** систем и системный анализ в управлении организациями : учеб. пособие / под ред. В. Н. Волковой, А. А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 848 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Практическое упражнение «Роль организации в вашей жизни»

Цель – раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задачи:

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

Этапы работы:

1. Составьте перечень из пяти организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Опишите характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив таблицу А.1.

Таблица А.1 – **Организация и ее характеристики**

Основные характеристики	Функции менеджмента

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации:

- цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается);
- форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.);
- уровень формализации (неформальная, формальная);
- отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая);

- отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная);
 - этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.
3. Проведите анализ функций менеджмента в этой организации.
 4. Выявите последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив таблицу А.2.

Таблица А.2 – Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

5. Проведите по результатам заполнения таблиц А.1 и А.2 групповое обсуждение полученных данных.

Кроссворд

Отгадайте все слова и вычеркните их из лабиринта букв, учитывая, что они располагаются справа налево, слева направо, снизу вверх и сверху вниз и могут менять направление. Из оставшихся букв вы сможете прочесть высказывание Питера Друкера о задаче менеджмента.

с	п	г	с	а	т	е	н	л	о	г	е	м	р	д	ж	и	о	р	л	и	д	е
о	р	а	т	л	е	х	н	о	о	и	в	е	н	е	м	п	р	о	в	т	с	р
п	о	в	ь	в	а	и	и	ч	у	я	т	е	т	и	е	р	г	а	н	и	н	и
е	т	е	д	л	и	н	н	о	ч	а	в	т	о	р	н	о	г	е	л	з	о	в
е	р	е	б	н	в	м	ч	в	а	к	о	м	м	у	т	е	н	и	р	а	ц	и
и	н	т	с	о	о	е	т	о	ц	с	к	о	и	н	й	э	о	з	о	и	д	я
н	е	р	т	ь	с	к	о	д	и	о	н	н	к	а	ц	и	е	и	в	с	ц	и
п	с	о	р	г	т	и	н	т	р	о	л	о	и	и	и	я	п	н	а	р	и	п
е	а	ц	и	я	ь	и	я	д	а	н	ь	е	и	н	т	е	г	р	а	ц	и	л
к	в	п	н	о	и	х	и	е	о	в	а	ц	и	и	с	е	п	р	о	е	я	и
т	и	о	л	м	о	р	н	й	н	н	а	ф	у	п	т	р	а	в	б	л	л	н
е	т	л	е	о	р	а	а	и	н	н	и	я	н	е	р	у	к	с	а	е	т	а
м	о	в	н	ч	и	я	в	ь	з	я	и	ц	к	а	д	а	т	у	р	м	а	ч
а	м	а	и	е	а	н	о	е	н	е	д	д	и	н	а	д	а	п	т	и	в	н
у	п	р	ж	п	л	и	р	м	к	о	о	р	е	а	ц	и	я	н	т	а	о	о

1. То же, что управление.
2. Способ воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, менеджера на организацию.
3. Управление, ориентированное на постоянный поиск и применение технических, технологических, организационных и других нововведений (прилагательное).
4. Одна из функций управления, процесс, в ходе которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворе-

ния их собственного желания.

5. Ряд руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими.

6. Американский ученый японского происхождения, сформулировавший суть японской модели менеджмента и охарактеризовавший основные модели организаций.

7. Метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с внешней средой.

8. Функция управления, представляющая собой процесс определения целей и путей их достижения.

9. Сложный теоретический или практический вопрос, требующий разрешения, изучения и исследования.

10. Заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе.

11. С одной стороны – способ, манера общения с людьми, а с другой – особого рода умения и административные навыки.

12. Функция управления, которая включает распределение работы среди сотрудников, групп сотрудников и подразделений, разработку структуры органов управления, определение рациональных форм разделения труда.

13. Способ преобразования ресурсов (человеческих, информационных, материальных) в готовые продукты или услуги.

14. Нововведения.

15. Процесс, связанный с межличностным и организационным общением при обмене информацией как внутри организации, так и с внешней средой.

16. Право, которым обладает человек в связи со служебным положением, занимаемым им в организационной структуре.

17. Важный компонент руководства, способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

18. Функция управления, которая обеспечивает согласованность действий органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также между системой в целом и внешней средой.

19. Подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку.

20. Право отдавать приказы.

21. Объединение, согласование производства и социального развития.

22. Вид управления, для которого характерна способность управляющей системы реагировать на изменения внешней среды, непре-

рывность планирования и прогнозных оценок, учет неопределенности.

23. Соотношение уровней и функциональных единиц организации; конструкция организации, построенная в соответствии с ее целями.

24. Функция управления, отражающая способ организации обратной связи, благодаря которой орган управления получает информацию о ходе выполнения его решений.

25. Элемент управления как системы, проявление которого является условием проявления системы.

26. Метод организационного анализа, подход «сверху вниз» («заглядывать в себя», «самоанализ»).

27. Осознание отсутствия чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

28. Результат сочетания благожелательности с правосудием.

27. Потребность.

28. Справедливость.

Практическое упражнение «Формирование миссии и целей организации»

Характеристика основных компонентов, определяющих содержание миссии организации, и семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели, приведены в таблице.

Характеристика основных компонентов миссии

Компоненты	Содержание
Продукты или услуги	Каковы продукты или услуги, производимые предприятием? Часто предприятия достигают рыночных преимуществ за счет интеграции получения преимуществ продукта с дополнительными возможностями конкурентоспособности, такими, как обладание большей долей рынка, развитой дистрибьюторской сетью или положительным имиджем
Категории целевых потребителей	Кто является целевыми потребителями предприятия? Деятельность предприятия может быть ориентирована на госорганы, промышленных потребителей, узкую прослойку населения с высокими доходами или население в целом
Технология	Ориентируется ли предприятие на использование новейших или традиционных технологий?
Конкурентные преимущества	В чем состоят отличительные особенности и стратегические преимущества предприятия по сравнению с конкурентами? Такие преимущества могут заключаться в уникальном продукте, технологии, репутации среди потребителей или территориальном расположении
Философия	Каковы важнейшие ценности, устремления и этические принципы предприятия? Философия предприятия может проявляться, например, в том, ставит ли она на первый план интересы своих служащих или клиентов, и др.
Цели	1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера. 2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов ор-

	<p>ганизации производства.</p> <p>3. Маркетинг. Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.</p>
--	---

Окончание

Компоненты	Содержание
	<p>4. Производство. Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.</p> <p>5. Финансы. Общая цель – сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.</p> <p>6. Управление персоналом. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.</p> <p>7. Менеджмент. Ключевая цель в этой области – определение критических сфер управленческого воздействия.</p>

Практическое упражнение «Определение организационно-правовой формы юридических лиц»

Приведите в соответствие виды организационно-правовых форм юридических лиц Республики Беларусь и их характеристики, приведенные в таблице.

**Организационно-правовые формы и виды юридических лиц
Республики Беларусь**

Организационно-правовая форма	Характеристика
Хозяйственные товарищества и общества	... коммерческие организации с разделенным на доли (акции) учредителей (участников) уставным фондом. Имущество, созданное за счет вкладов учредителей (участников), а также произведенное и приобретенное им в процессе его деятельности, принадлежит ему по праву собственности
Полное товарищество	... товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и солидарно друг с другом несут субсидиарную ответственность своим имуществом по обязательствам товарищества
Коммандитное товарищество	... товарищество, в котором наряду с участниками, осуществляющими от имени товарищества предпринимательскую деятельность и отвечающими по обязательствам товарищества всем своим имуществом (... товарищами), имеется один или несколько участников (вкладчиков, ...), которые несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм внесенных ими вкладов и не принимают участия в осуществлении товариществом предпринимательской деятельности
Общество с ограниченной ответственностью	... учрежденное двумя или более лицами общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники данного общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

	Участники общества, внесшие вклады не полностью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников
--	--

Продолжение

Организационно-правовая форма	Характеристика
Общество с дополнительной ответственностью	<p>... учрежденное двумя или более лицами общество, уставный фонд которого разделен на доли определенных уставом размеров. Участники такого общества солидарно несут субсидиарную ответственность по его обязательствам своим имуществом в пределах, определяемых уставом общества, но не менее размера, установленного законодательными актами.</p> <p>При экономической несостоятельности (банкротстве) одного из участников его ответственность по обязательствам общества распределяется между остальными участниками пропорционально их вкладам, если иной порядок распределения ответственности не предусмотрен уставом общества</p>
Акционерное общество	<p>... общество, уставный фонд которого разделен на определенное число акций, имеющих одинаковую номинальную стоимость. Участники данного общества (...) не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им акций</p>
Открытое акционерное общество	<p>... общество, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции без согласия других акционеров неограниченному кругу лиц.</p> <p>Такое общество вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции и свободную продажу их на условиях, устанавливаемых законодательством о ценных бумагах, а в случае размещения дополнительно выпускаемых акций за счет собственных средств этого общества и (или) его акционеров, а также в иных случаях, предусмотренных законодательными актами, – закрытое размещение дополнительно выпускаемых акций (среди ограниченного круга лиц).</p> <p>Данное общество обязано ежегодно публиковать для всеобщего сведения годовой отчет в объеме, определяемом законодательством</p>
Закрытое акционерное общество	<p>... общество, участник которого может отчуждать принадлежащие ему акции с согласия других акционеров и (или) ограниченному кругу лиц.</p> <p>Данное общество вправе осуществлять только закрытое (среди ограниченного круга лиц) размещение дополнительно выпускаемых акций</p>

Дочернее хозяйственное общество	... хозяйственное общество, если другое (основное) хозяйственное общество или товарищество в силу преобладающего участия в его уставном фонде, либо в соответствии с заключенным между ними договором, либо иным образом имеет возможность определять решения , принимаемые таким обществом.
---------------------------------	---

Продолжение

Организационно-правовая форма	Характеристика
	<p>Данное общество не отвечает по долгам основного общества (товарищества).</p> <p>Основное общество (товарищество), которое имеет право давать данному обществу, в том числе по договору с ним, обязательные для него указания, отвечает солидарно с ним по сделкам, заключенным последним во исполнение таких указаний.</p> <p>В случае экономической несостоятельности (банкротства) данного общества по вине основного общества (товарищества) последнее несет субсидиарную ответственность по его долгам</p>
Зависимое хозяйственное общество	... хозяйственное общество, если другое хозяйственное общество имеет долю в уставном фонде (акции) этого общества в размере, соответствующем двадцати и более процентам голосов от общего количества голосов, которыми оно может пользоваться на общем собрании участников такого общества
Производственный кооператив (артель)	... коммерческая организация, участники которой обязаны внести имущественный паевой взнос , принимать личное трудовое участие в его деятельности и нести субсидиарную ответственность по обязательствам в равных долях , если иное не определено в уставе, в пределах, установленных уставом, но не меньше величины полученного годового дохода в данной организации
Унитарное предприятие	... коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество. Имущество данного предприятия является неделимым и не может быть распределено по вкладам (долям, паям), в том числе между работниками предприятия. Бывает двух видов: 1) основанное на праве хозяйственного ведения , учреждается по решению собственника его имущества, основанного на праве хозяйственного ведения, иных субъектов гражданского права; 2) основанное на праве оперативного управления (казенное предприятие), учреждается, если иное не определено Президентом Республики Беларусь, по решению Правительства Республики Беларусь на базе имущества, находящегося в собственности Республики Беларусь
Крестьянское (фермерское) хозяйство	... коммерческая организация, созданная одним гражданином (членами одной семьи), внесшим (внесшими) имущественные вклады, для осуществления предпринимательской деятельности по про-

	изводству сельскохозяйственной продукции , а также по ее переработке, хранению, транспортировке и реализации, основанной на его (их) личном трудовом участии и использовании земельного участка, предоставленного для этих целей в соответствии с законодательством об охране и использовании земель
--	---

Окончание

Организационно-правовая форма	Характеристика
Потребительский кооператив	... добровольное объединение граждан либо граждан и юридических лиц на основе членства с целью удовлетворения материальных (имущественных) и иных потребностей участников , осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов
Общественные и религиозные организации (объединения)	... добровольные объединения граждан, в установленном законодательством порядке объединившихся на основе общности их интересов для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей . Данные организации являются некоммерческими организациями. Они вправе осуществлять предпринимательскую деятельность лишь для достижения целей, ради которых они созданы, и соответствующую этим целям
Республиканские государственные общественные объединения	... основанные на членстве некоммерческие организации, целью деятельности которых является выполнение возложенных на них государственно значимых задач
Фонд	... не имеющая членства некоммерческая организация , учрежденная гражданами (гражданином) и (или) юридическими лицами (юридическим лицом) на основе добровольных имущественных взносов , преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные, содействующие развитию физкультуры и спорта, научные или иные общественно полезные цели, указанные в уставе
Учреждение	... организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично
Ассоциации или союзы	... коммерческие организации и (или) индивидуальные предприниматели, а также коммерческие и (или) некоммерческие организации в целях координации их деятельности, представления и защиты общих интересов могут создавать объединения в форме ..., являющихся некоммерческими организациями
Государственное объединение (концерн, производ-	... объединение государственных юридических лиц, государственных и иных юридических лиц, а также государственных и иных юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, создаваемое по решению Президента Республики Беларусь, Правительства

ственное, научно-производственное или иное объединение)	Республики Беларусь, а также по их поручению (разрешению) республиканскими органами государственного управления либо по решению органов местного управления и самоуправления
---	--

Приложение Д

История франчайзинга

Современный франчайзинг является относительно новым явлением в экономике, хотя его корни уходят в средневековье. До сих пор юридический термин «франшиза» в США и Австралии обозначает передачу кому-либо прав государственной властью, а в Великобритании – передачу прав от имени короля. В средневековой Англии король предоставлял знати различные права, например, собирать налоги на определенной территории в обмен на требуемые власти услуги. Гражданам давались разрешения (франшиза) продавать товары на рынках, участвовать в ярмарках. И в наши дни в Великобритании еще продолжают действовать древние франшизы, предоставляющие их владельцам права на содержание рынков, проведение ярмарок, содержание паромов и мостов. Таким образом, издревле власть делегировала часть своих полномочий в обмен на капитал или требуемые услуги, тем самым закладывая фундамент современного франчайзинга на протяжении веков. Что касается торговой практики, то в Лондоне в XVII в. были учреждены системы торговых гильдий, отдаленно похожих на современные системы франчайзинга.

В начале XIX в. в той же Великобритании была введена система «связанных домов», сущность которой заключалась в предоставлении властями права на торговлю спиртными напитками только владельцам постоянных дворов по специальной лицензии. Большинство владельцев не имело достаточно средств для приведения постоянных дворов в порядок и оплату лицензии. Эту систему прекрасно использовали пивовары, предоставляя владельцам постоянных дворов заем или сдавая им в аренду имущество, а получая взамен рынок сбыта своего пива и других спиртных напитков.

И все-таки огромный толчок в развитии именно коммерческих систем франчайзинга произошел на другом континенте – в США, где франчайзинг после гражданской войны использовался американской компанией по производству швейных машин «Зингер». Домохозяйки неохотно приобретали новое механическое оборудование, а создание

сети собственных продавцов на огромной территории США требовало значительных затрат. Тогда владелец компании стал продавать право на продажу и обслуживание швейных машин компании на определенной территории независимым продавцам. Причем последние платили за машину 60 долларов, а продавали ее за 125 долларов. Хотя данная система и перестала действовать до конца века, многие люди благодаря ей стали богатыми, а передовые предприниматели уяснили еще один способ повышения конкурентоспособности за счет резкого расширения рынка сбыта.

Наиболее быстро франчайзинг развивался в США в 50–60-е гг. в юридической обстановке политики невмешательства, соответствующей нынешнему состоянию в законодательстве России. Этому помогло также принятие в США закона о товарном знаке, так как приобретая право на использование товарного знака известного производителя франчайзи сразу приобретал его репутацию. Услуги, товары повседневного спроса, закусочные быстрого обслуживания стали основой бизнеса многих фирм, работающих по системе франчайзинга.

Деловая игра «Кораблекрушение»

Цель – развить у студентов практические навыки к самостоятельной и групповой работе по анализу факторов, ограничений, влияющих на принятие решения, выбору одного из альтернативных вариантов решения по набору критериев.

Ситуация. Представьте, что вы потерпели кораблекрушение в Тихом океане. Обломки корабля, вас и несколько человек вынесло волной на маленький необитаемый остров диаметром не более 200 м. После опроса уцелевших и осмотра выброшенных на берег объектов выявлен набор полезных предметов:

- зажигалка;
- канистра с пресной водой;
- косметичка с зеркалом;
- москитная сетка;
- аварийный запас продуктов на три дня для нескольких человек;
- подробная карта Тихого океана;
- надувная подушечка;
- канистра горючего;
- средство для отпугивания акул;
- светонепроницаемый пластиковый лист;
- один литр рома;
- нейлоновый шнур;
- коробка шоколада;
- рыболовные снасти;
- слегка поврежденная весельная шляпка;
- средство от расстройства живота;
- спасательный круг;
- набор инструментов;

- книга о первой помощи при травмах и несчастных случаях;
- мобильный телефон.

Порядок выполнения работы

Участникам следует разбиться на две группы: группу потерпевших и группу экспертов.

Задания для группы потерпевших:

- выбрать лидера группы;
- определить стратегию спасения группы;
- проранжировать предметы по степени полезности для реализации выбранной стратегии;
- определить факторы, которые могут оказать влияние на успех (провал) реализации выбранной стратегии;
- лидеру группы кратко изложить стратегию и рассказать о влияющих факторах группе экспертов;
- после оценки экспертами стратегий сделать предположение о факторах, повлиявших на выбор экспертов.

Задание для группы экспертов (ролевой состав: студент, бабушка, генеральный директор торгового предприятия, рок-музыкант, врач-травматолог):

- выбрать лидера группы;
- сформулировать критерии оценки стратегий группы;
- разработать шкалы оценки по критериям;
- определить значимость каждого критерия;
- провести оценку варианта стратегии по критериям после презентации каждого варианта;
- определить суммарный балл по каждому варианту стратегии;
- лидеру группы объявить результат оценки экспертов и стратегию-победителя.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Примерный тематический план.....	5
Планы семинарских и практических занятий, вопросы для самоконтроля, тесты, темы рефератов, задания	6
Учебный модуль 1.....	6
Раздел I. Организация как объект менеджмента	6
Тема 1. Теоретические основы организации	6
Тема 2. Организационная культура.....	7
Раздел II. Теории организации.....	12
Тема 3. Подходы к концепции организации.....	12
Тема 4. Классические и современные теории организации	16
Тема 5. Законы и закономерности развития организаций. Принципы организационного управления.....	20
Учебный модуль 2.....	24
Раздел III. Организация как система	24
Тема 6. Основные положения теории систем применительно к менеджменту....	24
Тема 7. Системная модель организации	27
Тема 8. Организация управленческого труда.....	29
Раздел IV. Жизненный цикл организации	32
Тема 9. Методологические основы организационного развития	32
Тема 10. Модели жизненного цикла организации	34
Тема 11. Управление жизненным циклом организации	37
Раздел V. Системный анализ функционирования организации.....	39
Тема 12. Исследования и их роль в научной и практической деятельности человека. Эффективность исследования систем управления	39
Тема 13. Методы исследования систем управления	41
Учебный модуль 3.....	41
Раздел VI. Управление предприятиями различных организационно-правовых форм предприятий	41
Тема 14. Характеристика основных организационно-правовых форм предприятий	41
Тема 15. Формы привлечения имущества	46
Тема 16. Управленческие решения в организациях.....	49
Раздел VII. Особенности корпоративного управления	52

Тема 17. Основы корпоративного управления	52
Тема 18. Технологии корпоративного управления	53
Тема 19. Интегрированные корпоративные структуры в международном бизнесе	55
Список рекомендуемой литературы	57
Приложения	60

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I ступени
и переподготовки руководящих работников
и специалистов**

В двух частях

Часть 1

Авторы-составители:
Ежель Оксана Викторовна
Гурская Елена Михайловна

Редактор Т. В. Гавриленко
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 17.02.15. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага типографская № 1. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 5,2. Тираж 155 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:

учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.

Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»

Кафедра мировой и национальной экономики

УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I ступени
и переподготовки руководящих работников
и специалистов

В двух частях

Часть 1

Гомель 2015